

マルチプルネットワークの連携を通じた 知識の創造と移転のジレンマの解消

— KUMON の指導者ネットワークの事例 —

永山 晋

目 次

1. はじめに
2. 分析の視点
3. リサーチデザイン
4. 事例
5. 考察
6. 結び

1. はじめに

ある部門で生まれた優れた実践がスムーズに社内を行き渡り、それらが異なる知識と組み合わせることで新たな実践が生まれる。知識創造において、このような循環作用が起こる組織は理想と言えよう。しかし、実際には、知識の創造と移転の良循環を引き起こすのは容易ではない。知識創造には、立場や視点の異なるメンバー間のインタラクションが有効であることが指摘されているが、問題意識が共有されないままそれを活性化しようとしても知識創造に結実するとは限らない。また、ある特定の文脈で有効な知識を生み出しても、それを文脈の異なる部門に移転できないことも多い。

この問題は、知識の創造と移転の不具合として捉えられ、主にネットワークの視点から研究が行われている。しかし、知識の創造と移転は相互に関係をもちながらも (Nonaka and Nishiguchi, 2001)、創造は創造として、移転は移転として別々に研究が進められている (MacFadyen et al., 2009)。知識創造、もしくは移転に適切なネットワークの構造が明らかにされる一方で、創造と移転の全体のメカニズムが解明されていないのである。

そこで、本稿ではまず、先行研究から知識の創造と移転に適したネットワークの特徴を明らかにし、これらの間に横たわるジレンマを示す。そして、このジレンマを解消する方法として、役割の異なる複数のネットワークを連携させる、マルチプルネットワーク Multiple Networks (Zaheer et al., 2010) の概念枠組みを構築する。

しかし、役割の異なる複数のネットワークが独立して存在するというだけでは、知識の創造と移転が安定的に繰り返されるとは限らない。異なるネットワーク同士が連携する必要があり、それを阻害する諸要因も考えられるからである。こうした問題意識から、本稿では、知識の創造と移転が活発に行われている組織の事例に着目することで、マルチプルネットワークの連携を通じた、知識の創造と移転のジレンマ解消のメカニズムとともに、異なるネットワーク間の連携を促進する要因を浮き彫りにしていく。

2. 分析の視点

ネットワーク論における知識の創造と移転

知識創造には、強い紐帯、すなわち頻度の高いコミュニケーションが適合する (McFadyen et al., 2009)。そもそも、知識の創造には異なる視点をもったメンバー間でのインタラクションが不可欠であるが (野中・竹内, 1996)、多様な視点を織り交ぜるには、その頻度が高くなければならない (Hargadon, 1998)。

ただし、強い紐帯というのは、その数が多ければ多いほどよいわけではない。強い紐帯が多すぎると一つひとつについて緊密なインタラクションが難しくなる (McFadyen et al., 2009)。また、強い紐帯から成るネットワークを機能させるためには、互いに共有する経験や価値観が必要とされるが、この醸成には時間と手間がかかる (Grant, 1996)。加えて、ネットワークの紐帯が多ければ、紐帯の維持コストも高くなるため、知識創造の効率性の面では、その数は少ない方がよい (Hansen et al., 2005)。

知識の創造はネットワーク密度からも説明されている。メンバーが総当たりに結びつく密度の高いネットワークというのは、知識の創造に必要な情報を探り当てるのに必ずしも効率的とは言えない。ネットワーク・メンバーがそれぞれ保有している知識の冗長性が高くなり、同質的な情報しか還流しないからである (Granovetter, 1973)。また、密度が高いとネットワークの規範が過度に共有され、その規範を壊すことを避けるため、新しい試みが生まれにくくなる (Coleman, 1988)。それゆえ、密度が高すぎず、強い紐帯と弱い紐帯が適度なバランスで組み合わせられているネットワークが知識創造を促すのである (e.g. Burt, 2000; 西口, 2007)。

これに対して、知識移転に適するネットワークは、知識創造とはほぼ逆の様相を呈している。まず、紐帯の強度に目を向けると、知識の性質⁽¹⁾にも依存するが、弱い紐帯の方が知識を効率的に移転できる。なぜなら、たとえ相手が必要な知識を保有していなくても、強い紐帯に頼ってしまい、幅広い探索が行われなくなってしまうからである (Hansen et al., 2005)。

紐帯が弱ければ、その数も増やすことができる。強い紐帯はメンテナンスコストがかかる

が、弱い紐帯だと、その数を増やすことが容易であるため、幅広い繋がりの中から必要な知識を探索できる (Hansen et al., 2005)。

しかし、それ以上に大切なのは、直接的な繋がり背後にある間接的な繋がりである。直接的なやりとりがなくとも、その先で繋がっているメンバーのネットワークに必要な知識があればよい (Hansen et al., 2005)。この意味で、密度が低く、間接的な繋がり豊富なネットワークが知識の移転に適合するのである。

知識の創造と移転のジレンマ

このように、知識の創造と移転とは、適合するネットワークの特性、構造が全く異なることが分かる。そしてまた、ネットワークを取り巻く文脈への考え方も異なる。知識を創造するためには文脈に埋め込まれた状態でインタラクションを促すのが有効だが (野中・竹内, 1996)、知識を移転するためにはその文脈から切り離す必要がある (Williams, 2007)。

以上の議論を整理すると表 1 のように示すことができ、ここで見られるコントラストは、単一のネットワークで知識の創造と移転とを同時に追求できない、ということを示している。強い紐帯をもった狭いネットワークを構築すれば知識創造を促すことができるが、生み出された知識を広く移転することは難しい。逆に、知識を移転させるために弱い紐帯を持った広いネットワークを構築すると、知識創造が阻害される。これをネットワークにおける「知識の創造と移転のジレンマ」と呼ぼう。

このジレンマは実際のマネジメントにとって重要な問題となりうる。なぜなら、ある企業において知識創造に適したネットワークが構築されていても、そこで生み出された知識は、同じネットワークを経由して移転することが困難なことを意味するからである。

表 1 知識の創造と移転に適したネットワークの比較

	知識創造	知識移転
紐帯の強度	強い	弱い
紐帯の次数	少ない	多い
ネットワークの密度	ある程度高い	低い
コンテキスト	埋め込まれた状態で創造される	切り離されなければ移転できない

ジレンマを解消するマルチプルネットワーク

それでは、知識を創造して移転する、という一連のプロセスをより確実かつスムーズに行うためには、どのようにすればよいのだろうか。一つの有力な方法は、単一のネットワークで全てを解決しようとせず、複数のネットワーク Multiple Networks (Zaheer et al., 2010) に異なる機能をもたせ、それらを共存させ、連携させるという発想である。

そのためには、複数のネットワークについて、紐帯の強度やネットワークの密度などを把握し、性質の異なるネットワークを特定する必要がある。ところが、ネットワークを詳細に測定するためには、一人ひとりに対してどのような繋がりを持っているか把握していかなければならないため、多大なコストを伴う (Oh, Chung and Labianca, 2004)。ネットワークの測定コストはマネジメントの観点からすれば、簡単に許容できるものではない。学術調査においても、ネットワークの測定コストが研究のボトルネックとなるため、重層的かつ包括的なネットワーク構造を観察することを困難にしていると考えられる。

こうした測定コストの問題に対処する解決策の一つとして、ネットワークの地理的近接性に着目する方法がある。チームやプロジェクトのような地理的に狭いネットワークは、参加メンバーも比較的少数で密度も高く、繋がり強いと考えられる。逆に、社内イントラネットのような広いネットワークでは、メンバー数も多い分、全体的な傾向として、繋がりも弱く、密度も低い。つまり、地理的近接性に注目することで、ネットワークの次数や密度、紐帯の強度をある程度把握することができるのである。先行研究においても、地理的近接性がネットワーク特性と密接な関係があることが指摘されている (McPherson et al., 2000)。

しかし、ネットワークを網羅的に把握するうえで地理的近接性だけでは把握できない要素がある。それは、メンバー同士の関係性の内容である。関係性の内容には様々な種類があるが、仕事上の関係といったフォーマルな繋がり、友人や知人関係など、個人的関係のインフォーマルな繋がりという (Podolny and Baron, 1997)、関係性の公式度に注目することが重要である。この関係性の公式度と、知識の創造と移転との関わりに目を向けると、フォーマルとインフォーマルで異なる役割が見られる。どちらの関係性も知識の創造と移転にかかわるが、フォーマルな繋がり、繋がり制度で制度化されることで安定的なコミュニケーションが可能となり (Brass et al., 2004)、目的を達成するための活動の実践と、ノウハウのコード化を伴う (Zander and Kogut, 1995)。安定的な実践ならびにコミュニケーションは知識創造を促し (野中・竹内, 1996)、ノウハウのコード化は移転を促す (Williams, 2007)。一方、インフォーマルな繋がり、安定性は期待できないかもしれないが、メンバー間で本音のコミュニケーションを行うことで価値観の共有ができ (Morrison, 2002)、知識の創造 (野中・竹内, 1996) ならびに移転を促すことができる (Ingram and Roberts, 2000)。

以上の地理的近接性と関係性の公式度の二軸に注目することで、マルチプルネットワークを網羅的に特定できる。そして、知識の創造と移転において、それぞれのネットワークが果たす役割を示すと図1のように表せる。

図1 地理的近接性と関係性から整理した4つのネットワークの役割

		ネットワークの地理的近接性	
関係性の 公式度		狭域	広域
	フォーマル	①安定的な実践による 知識の創造	②安定的な伝達による 知識の移転
	インフォーマル	④問題意識の共有による 知識創造の促進	③知識の価値付けによる 知識移転の促進

図1の4タイプのネットワークを整備することで、理論上は知識の創造と移転を循環させることができる。①のフォーマルな狭域ネットワークで生まれた知識は、②や③の広域ネットワークで広く移転できるし、④のインフォーマルな狭域ネットワークにその知識が移転できれば、それをもとに問題意識が共有される。醸成された問題意識が①のフォーマルな狭域ネットワークに持ち込むことができれば、さらなる知識創造を望むことができる。

しかしながら、このような議論はあくまで概念的なものであり、どのようにして複数のネットワークが連携し、知識の創造と移転のジレンマが解消され、創造と移転が繰り返されるのか、そのメカニズムは実証されていない。そこで本稿では、上述したネットワークを分類する枠組みから定性的な事例分析を行うことで、知識の創造と移転の包括的なメカニズムを探索していく。

3. リサーチデザイン

調査対象

本稿では、複数のタイプのネットワークが観察され、知識の創造と移転が安定的に繰り返される組織として、日本公文教育研究会（以下、KUMON）に注目した。同社は1958年に創立されたフランチャイズ組織であり、「公文式」と呼ばれる独自の学習法で、受験塾とは一線を画した教育サービスを提供している。2010年3月時点で、本部の社員3,478人と、フランチャイジーの指導者14,700人で、144万人の学習者⁽²⁾に指導を行っている。

KUMONの特徴ならびにビジネスの仕組みは既に井上・真木（2010）によって詳細に描かれているが、その中でも特徴的なのが、フランチャイジーである指導者たちが、互いに知恵を出し合いながら指導、教室運営の技術を向上させている点にある（井上・真木, 2010）。本部も指導者間での学びの場を推奨しており、公文式に熟達した指導者や社員を講師として迎える「講座」という勉強会や、ベテラン指導者をメンターとして若手指導者に教える「インストラクター・アドバイザー制度」などが提供されている。

こうした学びの活動として興味深いのが、本部が定めた管理地区ごとに指導者たちによる

自主的な勉強会を立ち上げている点である。このような勉強会は、「自主研」と呼ばれており、本部から承認されることで結成が可能となる。自主研のテーマは、子どもの学習に関連するもの、教室での指導や運営に関連するものであれば比較的自由に設定でき、各地で多種多様な自主研が生まれている。

自主研は無数にあるが、本稿では、知識の創造と移転が活発に起きた活動の一つである「おにぎり文庫」という絵本を使った読書啓蒙活動に焦点を当てる。活動が始まってから10年で、全国約2,000教室にまで移転し（調査時点）、各地で様々な取り組みが創造されているため、本稿の調査目的に合致していると考えられた。

調査方法

当事例の記述に用いた調査データは、関係者への聞き取り調査、教室やイベント観察などのフィールド調査、内部のアーカイブ資料、公刊資料から得られた。データ収集は、早稲田大学アジアサービス研究所としてKUMONに調査依頼を行い、筆者を含む早稲田大学井上達彦研究室所属の複数のメンバー（主に井上達彦教授、筆者、商学部助手 真木圭亮、商学研究科修士課程 泉谷邦雄の4名）によって、2009年8月から2010年10月まで執り行われた。

調査プロセスは、KUMON全般に成り立つ文脈と、おにぎり文庫固有の文脈を切り分けるために、2段階に分けて進められた。まず、KUMON全般についての理解を深めるため、広報や本部のマネジメント層へのインタビュー調査が行われた。次いで、おにぎり文庫に焦点を当ててインタビュー調査を行う一方で「観察者としての参加者」（佐藤, 2002）としてイベントやメーリングリストにも参加した。なお、インタビューは事前に質問項目を送付し、おにぎり文庫の結成、参加経緯や知識の移転と創造にかかわる事柄を中心に聞き取りを行った。

以上のプロセスで行われた調査は合計84.5時間に及んだ。聞き取り調査を行った人数は指導者、局員を含め27名（44時間）、フィールド調査は、東京、神奈川、熊本への教室見学、体験説明会も含めて8回（11時間）、指導者研究大会、障害者研究大会などのイベント、指導者の教育研修についての観察は7回（29.5時間）に渡って行われた。こうして収集されたデータは、ネットワークの特性とその機能ごとに概念コーディング（佐藤, 2008）を行った。

4. 事例：KUMONの指導者ネットワークによる知識の創造と移転

KUMONにおいて、知識の創造と移転が進むのは、公式的に指導者同士を結びつける仕組みを整備していることが大きな役割を果たしているからである。一つには、既に触れた、地区内でそれぞれ活動のテーマを持った自主的な小集団からなる「自主研」という仕組みである。これが知識の創造を行うネットワークとなっている。もう一つは、「指導者研究大会」

という全国の指導者を一同に集める、全国から集められた自主研の発表を行う仕組みがある。これが知識の移転を担うネットワークとなっているのである。

おにぎり文庫の場合も、KUMON が整備している自主研と指導者研究大会などから発生したものである。もともと KUMON では、読書を大切にしており、読書啓蒙活動を行う社員の育成や、「くもん文庫」と呼ばれる推薦図書を各教室に設置するなど読書に対して積極的にかかわっている。おにぎり文庫の活動は、これとは別に、指導者たちがユニークな仕組みで自発的に読書に対する啓蒙活動を行っているものである。具体的な仕組みは、参加する教室が1万円を支払って「各教室に8冊の絵本のセット（おにぎり文庫）を設置し、月が変わるごとにそのセットを次の教室へ回すことで、新しい8冊の絵本セットが常に届くという仕組み」（『全国指導者研究大会論文集』）である。初回参加時の費用のほか、絵本の修繕費や買替え費用として毎年2千円を徴収している。以下では、ネットワークの地理的近接性と関係性の枠組みを援用して、おにぎり文庫にかかわる知識が創造され、移転されたプロセスを描いていく。

フォーマル／狭域の「自主研ネットワーク」による知識創造

最初に、おにぎり文庫が創造されたのは、池袋地区の自主研ネットワークであった。自主研は、地区内の少人数の参加者が定期的に集まって活動を行い、知恵を出しあうネットワークである。フォーマルな繋がりであるがゆえに安定的な実践がなされる。そのため、安定的に知識が創造され、実践を伴うことで知識はより確かなものになっていくのである。

おにぎり文庫の場合、自主研として立ち上がる前にT先生がおにぎり文庫のアイデアを考案した。T先生は指導経験の中で、KUMON での学習が知能を育む「あたまのごはん」であるのに対し、読書が豊かな心を育む「こころのごはん」という価値観を培っていた。KUMON の学習を補完するためにも、子どもに多くの本を読ませてこころを育む必要性を感じていた。その思いからおにぎり文庫のアイデアが生まれたのである。こうして、「こころのごはん」の本を握って他の教室に持ち運びできるようなものとするために、「おにぎり文庫」と名付けられた。

T先生はこの活動を実践するため、地区の局員からサポートを得て、地区の15名のメンバーが集まった。このメンバーで実践しながら週一回ペースで定期的に議論しあうことで、次々と活動のアイデアや問題への対応策が生まれていったのである。たとえば、おにぎり文庫の絵本を入れておく箱は、「おにぎりのお弁当箱」、購入した絵本が汚れたり破損したりしないようにするためのラミネート作業は「お弁当箱に詰める」。また、新たな参加者を集う「種まき会」や年会費を徴収する「稲刈り会」など、おにぎりやごはんまつわる言葉で、様々な活動が喩えられている。楽しく活動を行いながら、2年が経過しようとする頃には、参加メンバーも70名まで増大し、絵本を使った読み聞かせを行う劇団も発足させ、活動は

KUMON の教室にとどまらないものとなってきた。

フォーマル／広域の「研究大会ネットワーク」による知識移転と、地区の境界線を超える T 先生

地区内の活動であった池袋のおにぎり文庫を全国に知らせめたのは、指導者研究大会（研究大会）のネットワークである。研究大会とは、年に一度、全国から指導者が集って全国から寄せられた自主研の成果を報告する場であり、参加者は最大 1 万人にのぼる。この場で発表するには、活動内容、活動で得られた成果を論文化し、二度の本部の審査を通過する必要がある。こうして集められた活動内容を論文のようなかたちでコード化し、それを幅広く移転できるネットワークなのである。

T 先生たちは、活動が 2 年経過しようとした 2001 年の 11 月に、『おにぎり文庫』なら 1 万円で 600 冊の本と出会える」という題目で発表し、多くの指導者の関心を集めた。通常、自主研自体が、「小学校卒業までに高校教材を修了する」といった指導に直結する活動が多いため、研究大会での発表も指導にかかわるものが多い。一方、おにぎり文庫は、絵本をまわしていくという仕組みそれ自体の発表であった特異なケースということもあり、かなりの人数の興味を誘ったという。

発表後、各地から問い合わせがあった。T 先生たちは、こうした問い合わせにメールや手紙だけで対応するのではなく、各地に個人的に赴き、直接おにぎり文庫の始め方や注意点、読書にかける思いを伝えていった。たとえば、池袋の T 先生が直接出向いてコンタクトをとることで、おにぎり文庫が開始された地区を見てきた局員は次のように述べている。

やっぱり（T 先生と）直接お会いになっているから、先生の思いを同じベクトルで考えられているから、たぶん別のところで活動していてもぶれてないですね。

（I 局員）

仮に、T 先生たちがメールや手紙だけで問い合わせに対応していたら、おにぎり文庫のことを確実に伝えられなかったかもしれない。遠く離れた地区は、おにぎり文庫がはじまった池袋地区とは、生徒やその両親、地域の特性など、様々なコンテキストが異なっているからである。コンテキストの違いを超えて、しっかり内容を伝えるためには、やはり直接対面して密にコミュニケーションを行うことが重要である。また、各地の指導者たちは T 先生のおらかな親分肌の人柄にも魅せられ、年齢や指導歴といった上下関係を意識することなく、おにぎり文庫の活動に興味をもつことができた。

インフォーマル／広域の「非公式のウェブネットワーク」による知識の価値付け

しかし、おにぎり文庫の場合、研究大会ネットワークだけで現在のように全国に広がったわけではなかった。研究大会で発表され、公式的に魅力ある活動だと見なされても、それを早急に取り入れるわけではない。公式的に認められた知識に対して頭で良いと分かっている、心から理解しているわけではないからである。実は、おにぎり文庫の場合も、発表を聞いたとき興味はもったが、池袋とは文脈の異なる自分の地域で実際に始めることに疑問があったという指導者もいた。つまり、知識や情報は、単にテキストベースで幅広く移転すればよいというものではなく、ネットワークのメンバーにとって、その知識が価値あるもの、重要なものであるという認識を形成することが移転を確実にを行うために有効なのである。

おにぎり文庫において、活動内容の価値付けを行ううえで一定の役割を果たしたのが、ウェブの会員制掲示板であった。この掲示板は、KUMON 関係者の間で、人伝手に広まっていたインフォーマルなネットワークである。人数は把握されていないし、その存在自体を知らないものもいるが、全国各地のかなりの人数が閲覧、書き込みをしている。インフォーマルであるがゆえに、話題の範囲は幅広く、フォーマルなネットワークではなされないような自由なコミュニケーションが行われている。

おにぎり文庫はこの掲示板でも噂になった。池袋の T 先生が全国へ赴いてアドバイスをを行っている話題や、実際にはじめた地区の話題、熊本でおにぎり文庫を立ちあげた Y 先生が作った「おにぎり文庫へようこそ」という紹介 CD の存在も話題にあがった。特に、尊敬している指導者や、知り合いの指導者の書き込みにはより一層共感するようで、研究大会で伝えられたおにぎり文庫は、知人の書き込みを通じてよりその魅力が伝わっていった。

(ウェブの) 掲示板の仲間の中で、私がこうしておにぎり文庫を立ち上げたっていったら、うちもしてみようかな、うちもしてみようかなということで、福岡とか、宮崎、長崎とか広がっていったんですよ。

(熊本地区 Y 先生)

この掲示板を通して、佐賀や鹿児島、広島、福島、北海道など、直接交流のない多くの地域の指導者からも T 先生や Y 先生に問い合わせが寄せられた。次々とアドバイスが行われ、紹介 CD も各地に郵送配布されていき、おにぎり文庫がはじまって 5 年後の 2005 年には北海道から沖縄まで約 1,000 教室に広がっていたのである。

インフォーマル／狭域の「地区のフレンドシップネットワーク」による価値共有

研究大会が全国へ広めるきっかけとなり、会員制掲示板によって、意図せざる地域まで広がったが、おにぎり文庫にかんする情報を得たとしても、おにぎり文庫は一人ではじめられ

るものではない。おにぎり文庫だけでなく、通常の自主研もある程度人数が集まらなければ結成ができないため、同じ志をもった仲間が必要となってくる。実際に活動の実践に至るには、目的や価値を共有した複数のメンバーが必要とされる。ウェブの会員制掲示板は、尊敬する指導者、友人、知人の指導者の発言を通して、幅広く、個別のメンバーに対して知識の価値付けが行われるが、自主研を立ち上げるのに必要な集団の価値共有までは行えない。

こうした集団の価値共有は、互いの心を許し合って本音で話せる友人関係のようなインフォーマルネットワークが有効である。KUMONにおいて、集団の価値共有を行う役目を果たするのが地区内の指導者仲間たちのフレンドシップネットワークである。近隣の心許し合う仲間たちと日常的に集まり、それぞれの持っている情報を密に交換しあうことで、問題意識や価値観が共有されていく。ある地区でおにぎり文庫の立ち上げを目の当たりにしたO局員は、指導者間で価値観が共有される様子を次のように語った。

それぞれ（地区で）仲の良い先生はいるんですよ。そうするとたとえば私と永山さん（著者）が仲良かったら、もし私がおにぎりをやっていたら、「永山さん実はね、こんなことやっているんだよって。結構おもしろいよと。子どもたちもすごいきうきしてやっているよ」という話をして、それを聞いてまずある人が一年後にもう一度（おにぎり文庫の参加メンバーを）募集しますよって話が出たらじゃあやろうかしらっていう風に一斉にどっと来るんですね。

（O局員）

このように、KUMONでは指導者同士で価値観の共有が行える、豊かなインフォーマルネットワークが築かれている地区が多く存在する。しかし、通常のフランチャイズ組織では、フランチャイジー同士が協力する必要性がないため、豊かなインフォーマルネットワークが自発的に形成されることは困難だろう。それではなぜ、KUMONでは、お互いに本音で話しかける仲間ができるのか。これには二つの理由がある。一つは標準化された教材と指導法である。これが意思疎通の共通言語としての役割を果たす。全ての教室で用いられる教材は、A、B…とアルファベット順に進度が上がる構成となっており、スモールステップですすんでいく200枚のプリントがアルファベットごとに用意されている。そのため、「A君が教材のD何番で苦戦して困っている」という話題がのぼれば、話を聞いている指導者たちの頭には瞬時に問題がイメージでき、これに対する自分なりの答えが提供できるのである。

もう一つは、「子どものために」という目的を共有しているからである。KUMONの指導者たちは局員を含めて、子どもたちの成長を第一に考えて活動している。指導者たちが自主的に日々研鑽するのも、ビジネスが第一目的ではなく、あくまで子どもの成長を願い、子どもたちに損をさせたくないという思いがあるからである。「子どものために」という思いが

共有されているため、指導者たちが一旦集まると、教室の子どもたちの話が止まらない。「A君はこんなに成長した」、「B君はCの○番で苦戦している」という風に、教材とともに具体的な事例ベースで会話がなされる。標準化された教材・指導法と、「子どものために」という共通の目的があるため、知り合ったばかりでも、お互いの話が即座に通じあうのである。

これらの共通点は、おにぎり文庫をはじめとした KUMON の読書活動にも関係する。公文式国語学習の根底には、子どもたちを読書好きに育てるという目的があり、標準化された教材／指導法という共通言語や、「子どものために」という共通目的に沿ったものである。そのため、読書活動のおにぎり文庫も話題となりやすいトピックであった。

話題にあがった当初は、決して真剣に導入が検討されたわけではなく、あくまで話題の一つであった過ぎない。しかし、同じ地域で同じような文脈に置かれている指導者仲間同士の会話の中では、研究大会や掲示板で得た情報よりも、自分たちの文脈においた上で、おにぎり文庫をイメージし、お互いの問題意識を共有していくことができたのである。

局員たちによる指導者の紹介

近隣の仲間の中で、知識に対する集団の価値形成が行われた時点で、いよいよ実践へと向かうことができる。あとは、実践を行うためのメンバーを一定数集め、自主研として本部に認可されれば、自主研として活動ができるようになる。特に、おにぎり文庫の場合は絵本をまわしていくという活動の性質上、メンバーが多いほどまわす絵本が増え、価値がでてくる。

おにぎり文庫は、強制的なところもなく、負担なく日常的にできることもあって、比較的に取り組みやすい活動だった。しかし、自主研を立ち上げるにあたっての有効なメンバーを一定数確保することは容易ではない。知り合いの伝手でメンバーを集めていく場合もあるが、どうしても声をかけやすいメンバーに偏ってしまう。知識の創造には多様なメンバーが密なコミュニケーションを行うことでなされると言われているが、知り合い同士のメンバーだけだと多様性に欠けてしまう。だからこそ、おにぎり文庫と言えども知識創造の面では、立ち上げる際のメンバーの人選が重要なのである。

KUMON では、このような問題を解消する一つとして、局員による指導者の紹介を行っている。局員は様々な活動を行っているが、指導者の要望や課題に応じて、適切な指導者を紹介することも仕事の一つなのである。

(自主研を含めた)勉強会でどんなメンバー集めるかっていうのも、仲間同士っていうのもあるのですが、こういう同じ考えを持っている先生もいらっしやいますよっていうのをコーディネートしてくれているのはこちら(局員)なんですよ。

(町田地区 S 先生)

局員たちは、社内のイントラネットや、社内報、他の事務局などから、指導者にかんする情報に日常的に接しているため、地区内の指導者だけでなく、全国単位で指導者についての豊かな情報をもっている者も多い。実際に、おにぎり文庫の場合も、いくつかの地区で局員が指導者を紹介することで、自主研として立ち上がった地区があった。たとえば、町田地区では、当初2名がおにぎり文庫をはじめようとする際に、ある局員が地区内の十数名の指導者を巻き込んで立ち上げた経緯がある。

各地区の自主研でのさらなる知識創造

こうした局員の指導者の紹介もあり、各地区でおにぎり文庫が次々と立ち上がっていった。そして、全国へ伝わっていったおにぎり文庫は、各地の自主研で本家とは異なる成長を見せるようになった。池袋で生まれた知識が全国へ伝わることで、さらなる知識創造を起こすようなサイクルが回ったのである。たとえば、まわしていく絵本について言えば、8冊ではなく、6冊や9冊の地区もある。札幌では、8冊中1冊は必ず英語の絵本を入れることになっている。青森や久留米では、感想を書くためのノートがおにぎり文庫とともにまわされている。町田地区では、独自のマネジメントチームの結成や、読み聞かせのスキルアップを図る合宿の実施など、町田特有の知識が創造されている。

KUMONのようなフランチャイズ組織で、知識の創造と移転のサイクルが起きるのは注目に値することであろう。通常のフランチャイズ組織は、本部が知識創造を行い、本部がそれを一方通行的に各フランチャイジーに対して移転していくと考えられるからである。しかし、KUMONでは、本部が主導するだけでなく、フランチャイジーである指導者同士で自発的に知恵を出し合い、それを移転させていくことができている。こうした現象が見られるのは、本部が整備している自主研や研究大会ネットワークに加え、豊かなインフォーマルのネットワークが各地区に存在し、それぞれのネットワークが異なる役割を果たすからである。

5. 考察

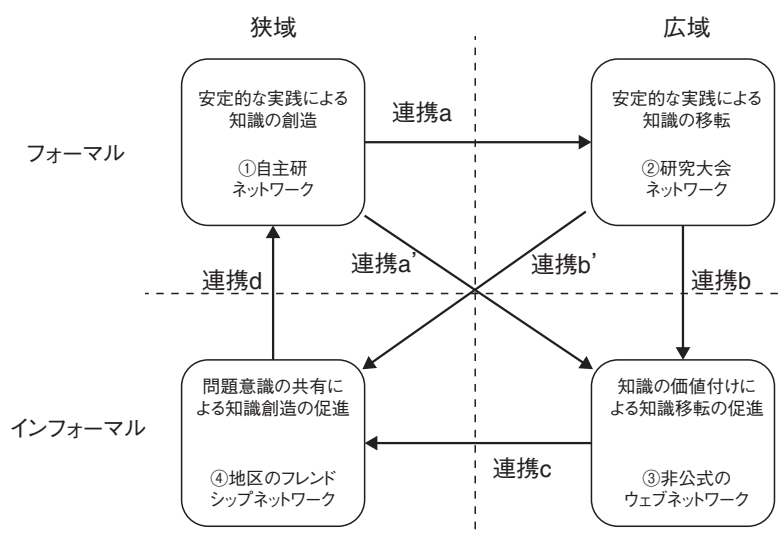
KUMON ならびに、おにぎり文庫の事例で確認できたネットワークは、①狭域／フォーマルの自主研ネットワーク、②広域／フォーマルの研究大会ネットワーク、③広域／インフォーマルの非公式のウェブネットワーク（会員制掲示板）、④狭域／インフォーマルの地区のフレンドシップネットワークである。おにぎり文庫の知識の創造と移転が繰り返されたのは、それぞれ異なる役割を果たす四つのネットワークが連携し、互いにその役割が補完されたためであると考えられる。

しかし、単に四つのネットワークを整備すれば、知識の創造と移転がうまく促進されると

は限らない。ネットワークの連携を阻害する要因が存在すると考えられるからである。先行研究によれば、地理的に離れたネットワーク同士は、そのコンテキストの違いから、知識が移転されにくいことも指摘されている（Almeida and Kogut, 1999）。本稿の枠組みで言えば、図1の横軸の地理的近接性が異なるネットワークの連携にかかわるコストで、「ディスタンスコスト」と言い表すことができる。また、関係性が異なるネットワーク同士では、ネットワークそれぞれに特有の規範があるため、その規範を壊す恐れのある話題を異なるネットワークに持ち込みにくいという（Nebus, 2006）。これは、縦軸の関係性の公式度が異なるネットワークの連携にかかわるコストで、「リレーショナルコスト」と言い表せる。つまり、ネットワーク間の連携を促すには、コンテキストの違い、規範の違いを克服してディスタンスコストならびに、リレーショナルコストを解消する必要があると考えられる。

以下では、ネットワーク同士がどのように連携され、おにぎり文庫にかかわる知識の創造と移転が安定的に繰り返されたか、そのプロセスを追っていくとしよう（図2に整理）。

図2 4つのネットワークの連携を通じた知識の創造と移転のプロセス



4つのネットワークの連携を通じた知識の創造と移転

まず、①池袋地区の自主研ネットワークで、おにぎり文庫における様々なアイデアや活動が創造された。知識創造は、先行研究が指摘するように、少数の強い紐帯、高い密度、文脈に埋め込まれることで、実践されることが鍵となる（McFadyen, et al., 2009; 野中・竹内, 1996）。自主研ネットワークも、子どもたちを読書好きにするという共有された文脈の中で、少人数が密にコミュニケーションを行うため、知識創造に適したネットワークであると言え

る。さらに、本部が認めるフォーマルな繋がりであるため、目的をもって実践が安定的になされたことで、その場限りの知識創造とならなかった。

こうして①で創造された知識を全国の指導者に移転させていったのが、②研究大会ネットワークである（図2の連携a）。弱い紐帯、密度の低いネットワークは効率的な知識移転を促すが（Burt, 1992; Hansen et al., 2005）、研究大会ネットワークの特徴も、全国から多数の指導者が年に一度集結するという、弱い紐帯で構成された低密度のネットワークである。

ただし、このプロセスは地理的に離れたネットワークの連携となるため、コンテキストの違いによるディスタンスコストが発生するが、これを解消した要因は二つ考えられる。一つは、研究大会の発表が、その時のKUMON全体の目標や課題と、自主研の活動内容とを関連させている点である。そのため、地理的に離れていても全国の指導者の関心を引きつけやすく、知識移転を促進すると考えられる。もう一つは、移転を促す文脈の切り離し（Williams, 2007）が、論文というかたちの知識のテキスト化が行われていたためである。

こうして、連携aの時点から池袋地区以外にもおにぎり文庫を取り入れる地区が少しずつ現れてきたが、KUMONが整備しているフォーマルなネットワークだけで、おにぎり文庫が爆発的に広がったわけではなかった。全国各地の指導者に対して、おにぎり文庫の魅力を高め、実際にはじめてみたいという気持ちにさせたのは③非公式のウェブネットワークである。このネットワークの特徴は、研究大会と同じく、弱い紐帯と低い密度にあるが、インフォーマルに知識や情報がやりとりされるという点で異なる。インフォーマルな紐帯は価値伝達を担うことが指摘されており（Morrison, 2002）、おにぎり文庫においても、友人や知人からおにぎり文庫の情報が発信されることで、「あの人が言うなら本当に良い活動かもしれない」という風に、知識の価値付けがなされていった。このプロセスによって、研究大会ネットワークで獲得した知識が③非公式のウェブネットワークに流し込まれ（連携b）、価値付けされることで、おにぎり文庫をはじめてみたい指導者たちが全国の各地区に点々と存在することになったのである（連携c）。ただし、連携b、c以外にも、連携パスはありえる。③のネットワークに流し込まれる知識は、①自主研の実践で得た知識もありえるし（連携a'）、問題意識の共有に用いられる知識も③非公式ウェブネットワークだけでなく、②研究大会からもあるためである（連携b'）。

では、この連携bならびにcのプロセスで発生するリレーショナルコスト、ディスタンスコストはどのように解消されたのであろうか。一つは、ネットワークを超えて、遠方まで知識の伝達を行った、池袋T先生たちによるバウンダリースパニング行動（Ancona and Caldwell, 1992）によるものだと考えられる。T先生たちはメールや手紙で問い合わせに応えることもできたが、安易にそのような方法をとらず、コンテキストの異なる遠方の相手に対して直接対面でアドバイスを行った。おにぎり文庫に携わった経験のあるI局員が「(T先生と) 直接お会いになっているから、先生の思いを同じベクトルで考えられているから、たぶ

ん別のところで活動していてもぶれてないですよね」と語っていることから、直接対面でアドバイスすることは、活動のやり方だけでなく、活動に込められた思いや意図も含めて伝達していることが分かる。仮に、手紙やメールであれば、意思疎通が十分に行えず、コンテキストの異なる地区でおにぎり文庫の内容はきちんと伝わらなかったかもしれない。

連携阻害へのもう一つの解消要因は、T先生のおおらかなで魅力的なキャラクターにあると考えられる。仮に、ネットワーク間で年齢やキャリアなどの上下関係があると、キャリアの長い正当性の高いアクターの発言を聞き入らざるをえないケースや、逆にキャリアが浅く正当性が低いアクターが持ち込む知識を取り込まない可能性もある。このようなリレーショナルコストが、外部のアクターの知識を取り入れることを阻害する。しかし、おにぎり文庫の場合、外部のアクターであっても、おおらかなキャラクターをもったT先生が直接語りかけることによって、アクター間の関係性を意識することなく、おにぎり文庫に興味をもつことができた。これは、おにぎり文庫の活動に深く関わっているO局員が「他の先生から見たときに『高いところにいる人で、うっかりしたことが言えない感』がないと思うんですね。それが、T先生の持っているすごいパーソナリティだと思う」と語っていることから、その様子が分かる。

こうして知識が価値付けされた時点で、全国におにぎり文庫をやってみたい指導者が各地で現れたが、実際に複数のメンバーで活動を始めるには、価値観を共有した同士を集結することが必要になってくる。価値付けされた知識をもとに、地区のメンバー間で価値観の共有を促したのが、④地区のフレンドシップネットワークであった（連携d）。ウェブネットワークは知識の価値付けが拡散することに対し、近隣のフレンドシップネットワークは小集団間で価値付けが行われる。④のネットワークの特徴は、自主研と同様、少人数で互いに強く結びついた密度の高いネットワークであるが、インフォーマルな繋がりであるがゆえに日常的に本音のコミュニケーションがなされ（Morrison, 2002）、メンバー間で価値共有が行えるのである。事例では、指導や子どもの話、読書の話を発端として、おにぎり文庫が話題のぼり、地区内の仲間同士で実践しようという価値観が共有されていった。

この連携dのプロセスでは、リレーショナルコストが連携を阻害すると考えられるが、その解消に寄与した要因は、指導者の情報に精通した局員による指導者の仲介行動である。局員は、豊富なネットワークの中から相性の良い指導者同士を引き合わせることで、規範を損ねないネットワークの形成をサポートし、リレーショナルコストを低下させている。町田のS先生が「こういう同じ考えを持っている先生もいらっしゃいますよっていうのをコーディネートしてくれているのはこちら（局員）なんですよ」と、指導者が局員の役割の一つとして、相性が良い指導者同士を引き合わせることを挙げていることから、仲介行動の重要性が分かる。ネットワークのメンバーがそれぞれ保有している情報の内容と、繋がりうるメンバーにかんする情報を「コンタクトインフォメーション」（Nebus, 2006）というが、局員は、

普段から指導者にかんする情報を収集しているため、コンタクトインフォメーションを豊富に備えたアクターであると言える。だからこそ、指導者が自主研を立ち上げる際には、局員がもつコンタクトインフォメーションの中から、ネットワークの規範を損ねない適切な指導者を紹介できるのである。

また、局員は指導者ネットワークとは異なった第三者の立場から仲介を行うため、ネットワークの規範を乱すことによる制裁を受けることがない。仮に、ネットワーク内部のメンバーが紹介を行うと「あの人には声をかけたが、こちらにはかからなかった」というような不満が起こりえる。つまり、局員というコンタクトインフォメーションを備えた第三者だからこそ、関係性が異なるネットワーク間の連携で制裁が起きず、適切な仲介を率先して行えると言える。こうした仲介もあり、一定数のメンバーが集まることで、①の自主研ネットワークが結成され、新たな知識創造が全国各地で起こっていったのである。

6. 結び

本稿は、単一のネットワークでは知識の創造と移転を同時に追求することが困難であるというジレンマを提示し、このジレンマを解消しうるマルチプルネットワークの概念に注目した。そして、マルチプルネットワークの連携を通じて、どのように知識の創造と移転が繰り返されるか、そのメカニズムを KUMON のおにぎり文庫の事例から考察した。

ここで得られた知見は、単一事例から導出した要因であるため理論的一般化は憚られるが、地理的近接性／関係性の公式度からマルチプルネットワークを捉える枠組みの提示、各ネットワークの連携による知識の創造／移転の順序、ネットワーク間の連携の阻害要因と促進要因を特定できた点が本稿の理論的貢献として挙げられる。

また、マネジメントへのインプリケーションとしては、インフォーマルネットワークの意義が改めて浮き彫りになった点が挙げられる。インフォーマルネットワークは、所有権もなくモニタリングもしにくいいため、経営において無視される傾向にある (Cross, Nohria and Parker, 2002)。しかし、KUMON では、豊かなインフォーマルネットワークが各地に存在することで、知識の価値付けが行われて移転が促進されるとともに、地区内で価値共有が行われ、新たな知識創造を担うネットワークが形成されていた。これは、フォーマルネットワークを活かすには、インフォーマルネットワークが重要であるということを意味している。だからこそ、組織は、フォーマルネットワークだけでなく、インフォーマルネットワークを活性化する仕組みも同時に整備することが重要だと考えられる。

一方、本稿の課題は、ネットワークの文脈要因に十分な光を当てることができなかった点である。本稿で言えば、おにぎりといった優れたメタファー、標準化された教材と指導法と

いう共通言語などが該当する。たとえば、KUMON の文脈と絵本を用いた活動の関係を考えると、KUMON が当時から大切にしている読書活動という意味では正当性をもっているが、教室での指導には必ずしも直結しないという性質をもっている。だからこそ、おにぎり文庫に参加する指導者たちは、キャリアの違いや上下関係などを意識することなく繋がっていき、活動に取り組むことができた側面がある。また、読書活動という正当性があったからこそ、本部公認の活動として取り組むことができた。こうした文脈要因が、おにぎり文庫を活性化させた面もあると考えられる。今後は、ネットワークの文脈要因にも焦点を当て、これを理論的に考察していくことが必要だと考えられる。

【 謝辞 】

本研究は、早稲田大学重点領域機構であるアジア・サービス・ビジネス研究所（所長：太田正孝教授。URL：<http://asb.waseda.ac.jp/>）のプロジェクトの一環として進められたものである。本研究の事例研究にあたっては、おにぎり文庫を創設された土屋育子先生、その普及にご尽力された吉嶋美直子先生をはじめとする各教室の先生方から調査にかんして多大なご協力を頂いた。また、公文教育研究会の広報部の堅田まゆ様には、遠方の調査にまで毎回同行頂き、いつも調査を支援してもらった。論文執筆にあたっては、レフェリーの先生から有益かつ建設的なコメントを多数賜った。皆様にはこの場を借りて心よりお礼を申しあげたい。なお、本事例の記述内容に関する責任は全て筆者が負っている。

【 注 】

- (1) たとえば、暗黙知や形式知などが挙げられる（野中・竹内, 1996）。また、紙幅の都合上、本稿では知識自体に関する議論は行わないが、知識は次の見方に根ざしている。知識は、個人の「信念」「コミット」「行為」に深く関わるという点で情報と異なり（野中・竹内, 1996）、インプットをアウトプットに変換させる経済的価値を創造しえるもの（Grant, 1996）である。
- (2) KUMON ウェブサイトより <http://www.kumon.ne.jp/kigyo/group/index.html>。なお、KUMON の学習者のカウント方法は、生徒人数ではなく、受講されている教科の総数をカウントしている。

【参考文献】

- Almeida, P. and B. Kogut (1999) "Localization of Knowledge and the Mobility of Engineers in Regional Networks," *Management Science*, Vol. 45, No. 7, pp. 905-917.
- Ancona, D. G. and D. F. Caldwell (1992) "Bridging the Boundary: External Activity and Performance Organizational Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 4, pp. 634-665.
- Brass, D., J. Galaskiewicz, H. Greve, and W. Tsai (2004) "Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 6, pp. 795-817.
- Burt, R. S. (1992) *Structural Holes*. Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2000) "The Network Structure of Social Capital," *Research in Organizational Behaviors*, Vol. 22, pp. 345-423.

- Coleman, J. S. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. 95–121.
- Cross, R., N. Nohria and A. Parker (2002) "Six Myths about Informal Networks and How to Overcome Them," *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43, No. 3, pp. 67–75.
- Granovetter, M. S. (1973) "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol. 28, No. 6, pp. 1360–1380.
- Grant, M. (1996) "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter), pp. 109–122.
- Hargadon, A. (1998) "Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation," *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 209–227.
- Hansen, T., M. Mors and B. Lovas (2005) "Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases," *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5, 776–793.
- Ingram, P. and P. Roberts (2000) "Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry," *American Journal of Sociology*, Vol. 106, No. 2, pp. 387–423.
- 井上達彦・真木圭亮 (2010) 「サービスエンカウンタを支えるビジネスシステム—公文教育研究会の事例—」『早稲田商学』第 426 号、pp. 175–221.
- McFadyen, M., M. Semadeni and A. Cannella (2009) "Value of Strong Ties to Disconnected to Others: Examining Knowledge Creation in Biomedicine," *Organization Science*, Vol. 20, No. 3, pp. 552–564.
- McPherson, M., L. Smith-Lovin and J. Cook (2001) "Birds of Feather: Homophily in Social Networks," *Annual Review of Sociology*, Vol. 27, pp. 415–444.
- Morrison, W. (2002) "Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties during Socialization," *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 6, pp. 1149–1160.
- Nebus, J. (2006) "Building Collegial Information Networks: A Theory of Advice Network Generations," *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, pp. 615–637.
- 西口敏宏 (2007) 『遠距離交際と近所づきあい—成功する組織ネットワーク戦略』NTT 出版。
- 野中郁次郎・竹内弘高、梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。
- Nonaka, I. and T. Nishiguchi (2001) *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, New York: Oxford University Press.
- Oh, H., M. Chung, and G. Labianca (2004) "Group Social Capital and Group Effectiveness: The Role of Informal Socializing Ties," *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 6, pp. 860–875.
- Podolny, M., and J. Baron (1997) "Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace," *American Sociological Review* Vol. 62, No. 5, pp. 673–693.
- 佐藤郁哉 (2002) 『フィールドワークの技法—問いを育てる、仮説をきたえる』新曜社。
- 佐藤郁哉 (2008) 『質的データ分析法—原理・方法・実践』新曜社。
- Williams, C. (2007) "Transfer in context: Replication and Adaptation in Knowledge Transfer Relationships," *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 9, pp. 867–889.
- Zaheer, A., G. Remzi and M. Hana (2010) "It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research," *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, No. 1, pp. 62–77.
- Zander, U. and B. Kogut (1995) "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test," *Organization Science*, Vol. 6, No. 1, pp. 76–92.